

# Kano Model ile Çalışan Memnuniyetine Etki Eden İş Faktörlerinin Önem Düzeylerinin Belirlenmesi ve Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama

Ramazan GÖRAL\*  
Vural ÇAĞLIYAN\*\*

## ÖZ

İş tatmini, genellikle çalışanın işe yönelik olumlu duygusal durumunu ve çalışanın atandığı iş etkenlerini yansıtan psikolojik veya duyuşsal durumlar olarak tanımlanır. İş tatmini beklentilerin bir sonucudur. İşle ilgili deneyimlerle ilgilidir ve son derece öznel ve kişiye özgüdür. Beklentiler ile deneyim arasındaki fark düşük olduğunda memnuniyet yüksek olacaktır. Hizmet Kazanç Zinciri teorisi, müşteri memnuniyeti ve buna bağlı olarak işletme karlılığının ancak iş tatmini yüksek çalışanın gerçekleştirdiği kaliteli hizmet ile sağlanabileceğini öngörmektedir. Diğer bir deyişle, çalışan verimliliği sağlanmadan beklenen işletme karlılığı elde edilemez. İş tatmini, verimliliğin önemli belirleyicilerinden biridir. İşletmenin tüm çalışanlarını tatmin etmeye çalışmak elbette mümkün olmayabilecektir. Ancak işletmede genel düzeyde iş tatmininin iyi düzeyde olması ve korunması gerekmektedir. Çalışan memnuniyeti, verimliliği, üretkenliği ve müşteri memnuniyetini etkiler. Otel işletmelerinin müşteri sadakati sağlayacak bir hizmet kalitesi düzeyine ulaşması için öncelikle çalışanların gereksinimlerini bilmesi ve bu gereksinimleri karşılamak üzere iç müşteriye sunulan olanakların memnuniyeti ne düzeyde etkilediğini saptaması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmada otel işletmelerindeki iş faktörü uygulamalarının çalışanların hangi gereksinimlerini karşıladıklarını ve ne düzeyde memnuniyet / memnuniyetsizlik oluşturduklarını değerlendirmek üzere Kano modelinden yararlanılmıştır. Kano modeli müşteri gereksinimlerini sınıflandırmak ve memnuniyet düzeyini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir model olmakla birlikte çalışanların gereksinimlerinin sınıflandırılmasında ve çalışan memnuniyetinin ölçülmesinde de kullanılan bir modeldir. Çalışmada verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket çalışması Konya ilinde beş yıldızlı bir otelin personeli üzerinde yürütülmüştür. Analiz bulgularına göre MOD yöntemiyle yapılan sınıflandırma ile Memnuniyet Katsayısı yöntemine göre yapılan sınıflandırmada iş faktörlerinin yer aldığı kategorilerin değiştiği tespit edilmiştir. MOD yöntemiyle yapılan sınıflandırmada 23 faktörün Performans (O) kategorisine, 2 iş faktörünün Heyecan Verici (A) kategoriye ve 2 iş faktörünün Sıradan (I) sınıflandırmaya girdiği görülürken, memnuniyet / memnuniyetsizlik katsayısına göre yapılan sınıflandırmada, 10 iş faktörü Performans (O) kategorisine girmektedir. 15 iş faktörü Heyecan Verici (A) ve 2 iş faktörü Sıradan (I) kategorisine girmektedir. Çalışmanın bulgularına göre *Yöneticinin çalışanlara yapabileceği işleri vermesi ve işleri kolaylaştırması* çalışan memnuniyetini en fazla etkileyen iş faktörüdür.

**Anahtar Kelimeler:** Kano Modeli, Çalışan Performansı, Çalışan Memnuniyeti

## Determining the Significance Level of Work Factors' Impact on Employee Satisfaction with Kano Model and an Implementation Oriented Towards Hotels

### ABSTRACT

Job satisfaction is generally defined as psychological or affective situations that reflect the positive emotional state of the employee towards work and the work factors in which the employee is assigned. Job satisfaction is a result of expectations. It is about work experiences and is extremely subjective and individual. When the difference between expectations and experience is low, satisfaction will be high. The Service Profit Chain theory predicts that customer satisfaction and, correspondingly, business profitability can only be achieved through high-quality service provided by employees who have high job satisfaction. In other words, the expected profitability of the business cannot be achieved without employee productivity. Job satisfaction is one of the important determinants of productivity. It is of course impossible to try to satisfy all employees of the enterprise. However, the overall level of job satisfaction in the enterprise should be at a good level and maintained. Employee satisfaction affects productivity, performance and customer satisfaction. For hotels to achieve a level of service quality which will ensure customer loyalty, they must primarily be aware of employees' requirements and determine how much the means provided to internal customers impact satisfaction. In this study, the Kano model has been applied to determine which of the employees' requirements are fulfilled by the work factor implementations in hotels and what levels of satisfaction/dissatisfaction they generate. Although the Kano model had been developed for classifying customers' requirements and evaluating satisfaction levels, it can be further utilized for classifying employees' requirements and measuring employee satisfaction. This study uses the survey method for collecting data. The survey has been conducted on the staff of a five-star hotel in Konya. According to the findings of the

\*Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, orcid no: 0000-0001-9886-017x, trgoral28@hotmail.com

\*\*Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, , orcid no: 0000-0002-7964-8840, vcagliyan@selcuk.edu.tr

Makalenin Gönderim Tarihi: 17.01.2019; Makalenin Kabul Tarihi: 01.04.2019

analysis, it has been determined that the categories which contain work factors differ in the classifications according to the Satisfaction Coefficient method through classification by MOD method. While 23 factors fall into the Performance (One-dimensional/ O) category, 2 work factors fall into the Attractive (A) category, and 2 work factors fall into the Indifferent (I) category through MOD method classification; 10 work factors fall into the Performance (O) category, 15 work factors fall into the Attractive (A) and 2 work factors fall into the Indifferent (I) categories by the classifications through satisfaction/dissatisfaction coefficient. According to this study's findings, *the manager assigning tasks that the employees can manage and making things easier* is the work factor impacting employee satisfaction the most.

**Keywords:** Kano Model, Employee Performance, Employee Satisfaction

## 1. Giriş

Otel endüstrisi, müşterilere memnun kalacakları kaliteli hizmetler sunma noktasında çalışanların davranışlarına ve tutumlarına büyük ölçüde bağlıdır, hizmet odaklı bir endüstridir (Lam, vd., 2001). Bu nedenle insan kaynakları, otel endüstrisinde hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla işletme kârlılığı için en önemli faktördür. Hizmetin yüksek oranda kişiselleştirildiği bir endüstride, misafir memnuniyeti ancak çalışanlar işlerinden tatmin olduğunda elde edilebilir (Amisshah vd., 2016).

İş tatmini, genel olarak bir bireyin işine karşı bilişsel, duyuşsal ve değerlendirici tepkileri olarak tanımlanmaktadır (Amisshah vd., 2016). Başka bir tanımda iş tatmini, sahip olunan iş, belirli bireysel ihtiyaçları karşıladığında ortaya çıkan ve iş tecrübesinden kaynaklanan hoş veya olumlu bir duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Anderesen vd., 2007). Chang ve Lee'ye (2007) göre iş tatmini, bir insanın işine karşı sahip olduğu genel bir tutumdur. Chaturvedi 'ye (2010) göre iş tatmini, genellikle gerçekleşen sonuçları istenen sonuçlarla karşılaştırmaya dayanan, bir çalışanın bir işe duyduğu duygusal tepkisidir. Çalışanlar işlerinden memnun olduklarında, müşterilere kaliteli hizmet sunma eğilimindedirler. İş tatmini yüksek çalışanlar, iş tatmini düşük olanlardan daha üretken, olumlu ve yaratıcı olma eğilimindedir. İş tatmini düşük çalışanlar, servis kalitesini ve iş performansını düşüren olumsuz iş davranışı sergiler ve yüksek personel devir hızının oluşmasına neden olur (Kong vd., 2018).

Araştırmalar göstermektedir ki, çalışan devir hızı otel endüstrisinde en yüksek oranlardadır. Araştırmalara göre yöneticiler dışında otel çalışanları arasındaki ortalama devir hızı yaklaşık yüzde 50 ve yönetim personeli için yaklaşık yüzde 25 düzeyindedir. Uzmanlara göre oteller her yıl ayrılan bir personelin yerine yetiştirilmek üzere eğitilmeleri gereken her yeni çalışan için önemli miktarda harcama yapmaktadırlar. Bir çalışana kaybetmenin maliyetinin yıllık maaşlarının yarısı ile bir buçuk katı arasında olduğu kabul edilmektedir.

Rekabetçi bir pazarda başarılı olmak için, otel yöneticilerinin çalışanlarının işlerinde nasıl hissettiklerini ve ne istediklerini bilmeleri önemlidir. Bir çalışanın, otelin hedeflerine ulaşmak için harcadığı çaba miktarı, çalışanın bu çabanın kendi istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yol açacağına inanmasına bağlıdır. Bu bağlamda otel yöneticileri, iş memnuniyetini artırmak ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmak için çalışanlarını neyin motive ve tatmin ettiğini bilmeleri gerekmektedir (Lam, vd., 2001).

Bu çalışmanın temel amacı şehir otellerinde hangi iş faktörünün çalışanların hangi gereksinimlerini karşıladığını sınıflandırmak ve bu iş faktörlerinin memnuniyet / memnuniyetsizlik üzerinde ne derece etkili olduğunu analiz etmektir. Otel endüstrisinde çalışanların iş memnuniyeti konusunda çok sayıda araştırma çalışması yapılmış olmasına rağmen, konu hakkında Konya iline ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Ayrıca çalışmada kullanılan Kano modeli müşteri gereksinimlerini sınıflandırmak ve memnuniyet düzeyini değerlendirmek üzere çok sayıda çalışmada kullanılmış olmasına rağmen bu model kullanılarak otel çalışanlarının gereksinimlerinin sınıflandırılması ve çalışan memnuniyetinin ölçülmesi amacıyla yapılan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla Kano model ile iç müşteri olarak kabul edilen çalışanların iş tatmin düzeyini ölçen çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu çalışmanın bir diğer amacı ise ifade edilen hususlardaki boşluğun doldurulmasıdır.

Bu amaçla Konya ilinde bulunan beş yıldızlı bir otelde çalışanlar üzerinde bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmada anket yönteminden yararlanılmış olup anket soruları Matzler vd. (2004) ve Lee vd. (2006) yapmış oldukları çalışmalarda kullandıkları İş Tanımlama Endeksi'nde (Job Descriptive Index-JDI) yer alan sorulardan oluşturulmuştur. Sorular İş Tanımlama Endeksi'nin İş, Ücret, Terfi, İş Arkadaşları ve Yönetici boyutlarını kapsamaktadır.

## 2. Literatür

### 2.1. Çalışan Memnuniyeti

Hizmet sunum zinciri, birbiriyle ilişkili ve karşılıklı olarak destekleyici birkaç bileşen içeren bir sistemdir. Bu sistemin etkin bir şekilde çalışabilmesi için çalışanların sürekli olarak tatmin olmaya ihtiyaç duyan iç müşteriler olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bu kabul müşteri tatminini beraberinde getirmekte ve işletme performansını artırıcı bir rol üstlenmektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğuna işaret eden Hizmet Kazanç Zinciri araştırmaları, müşteri memnuniyeti ve buna bağlı olarak işletme kârlılığının ancak iş tatmini yüksek çalışanların gerçekleştirdiği kaliteli hizmet ile sağlanabileceğini öngörmektedir (Matzler vd., 2004; Pan, 2015). Bir başka deyişle hizmet sektöründe çalışanların iş tatmininin yüksek olması, müşterilere daha kaliteli hizmet sunulmasını sağlamak ve bu sayede işletmenin kârlılığı pozitif yönde etkilenmektedir (Lam vd., 2003).

Çalışan memnuniyeti, hizmet kalitesi, müşteri hizmetleri, işbirliği, örgütsel bağlılık ve diğer olumlu örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olumlu yönde ilişkilidir ve çalışanların işlerine karşı genel olumlu tutumunu belirtir (Kong vd., 2018). Çalışan memnuniyeti, çalışanların işlerini beğenme dereceleri olarak da tanımlanmaktadır. İş tatmini yüksek olan bir birey işine karşı olumlu bir tutum sergilerken, memnuniyetsiz olan kişi işle ilgili olumsuz bir tutum gösterecektir (Amisshah vd., 2016).

Endüstrinin doğası gereği hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti önemlidir. Bununla birlikte çoğu zaman iyi bir insan kaynağı kalitesi, iyi bir iş performansını garanti etmemektedir. Bu noktada moral ve motivasyon iş performansının önemli bir unsuru haline geldiğinden çalışan memnuniyeti, iyi bir iş performansının ortaya konulmasında, moral ve motivasyonu tetikleyen faktörlerden birisidir. Yönetimin başarısı için çalışanların memnuniyetini etkileyen faktörleri bilmek ve bunları yönetmek çok önemlidir (Lee vd., 2006). Bu konuda yapılan çalışmalar, çalışan memnuniyetinin işletmelerin finansal hedeflerine ulaşmasında temel bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Memnun çalışanların memnun olmayanlara göre daha motive ve daha çalışkan oldukları değerlendirilmektedir (Chi ve Gürsoy, 2009).

Bireyin kendi yaptığı iş ile ilgili hissettiği genel bir duygu veya tutum olarak kabul edilen iş tatmini, tüm endüstrilerde aynı faktörler tarafından belirlenmemektedir (Amisshah vd., 2016). İlgili literatür; ücret ve maaşlar, iş pozisyonu, terfi, işin kendisi ve eğitimi içeren iş tatmini faktörlerinin otel endüstrisinde çalışan memnuniyeti için daha yaygın faktörler olduğunu ortaya koymaktadır (Lee vd., 2006; Lam vd., 2001; Amisshah vd., 2016).

Otel işletmelerinin temel amaçlarından olan kârlılık ve büyümeyi sağlamada en önemli unsur müşteri sadakatidir. Sadakat, müşteri memnuniyetinin sonucudur. Memnuniyet sağlayan en önemli faktör ise müşterilere sunulan hizmetin kalitesidir. Hizmet kalitesi, aşırı rekabetin hakim olduğu günümüz iş ortamında kurumsal başarının belirleyici bir faktörü haline gelmiştir. Hizmet kalitesinin iyi olup olmaması ise sonuçta çalışanlara bağlıdır. Bir başka ifadeyle müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ile doğrudan ilişkilidir (Lee vd., 2006).

Bir hizmet işletmesi olarak oteller, rekabetçi yapılarını sürdürebilmek için öncelikle iç müşterilerin (çalışanların) gereksinimlerini bilmesi ve insan kaynakları uygulamalarının hangi gereksinimi ne derece karşılayabildiğini saptaması gerekmektedir. Çünkü otel çalışanları üst düzey tatmin yaşadıklarında öncelikle işlerinden memnun kalmakta ve sonrasında müşterilere yüksek kalitede marka vaat eden hizmetler sunmaktadırlar (Cheung, vd., 2014).

Çalışanların iş tatmini ölçüm ölçekleri, farklı açılardan yapılan birkaç çalışma ile tartışılmıştır. Çeşitli ölçüm araçları arasında, Minnesota Memnuniyet Anketi (MSQ) ve İş Tanımlayıcı Endeks (JDI) yaygın olarak kullanılmaktadır. MSQ, içsel memnuniyet, dışsal memnuniyet ve çalışanların genel memnuniyetini değerlendirmektedir. MSQ, iş tatmininin kapsamlı bir analizini sunsa da, karmaşık ve uzun ölçüm ölçekleri (120 madde) katılımcıların sıkılması neden olabilmektedir. JDI, ilk olarak Smith vd. (1969) tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Balzer vd. (1997) tarafından revize edilmiştir (Kong vd., 2018). JDI, iş tatmininin tüm yönlerini ölçmek için uygun bir yapıya sahiptir ve Cheung vd. (2014), Lam vd. (2001), Matzler vd. (2004) gibi birçok çalışmada yaygın olarak kullanılmıştır.

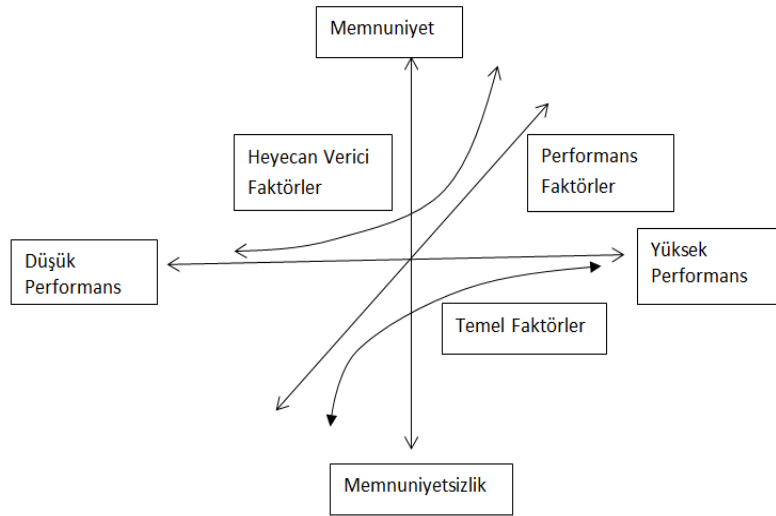
İş Tanımlayıcı Endeks ölçeği kullanılarak çalışanların gereksinimlerine kulak vermede ve bunların karşılanmasının iç müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini analiz etmede kullanılabilecek etkin

yöntemlerden birisi Kano modelidir (Matzler vd., 2004; Lee vd., 2006). Kano modeli, gereksinimlerin sınıflandırılmasında yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra sınıflandırılan gereksinimlerin yaratmış olduğu memnuniyet ya da memnuniyetsizlik düzeylerinin belirlenmesi noktasında insan kaynakları yönetimine bilgi sağlamaktadır. Bu bağlamda aşağıda bu modele ilişkin ayrıntılar verilmiştir.

## 2.2. Kano Modeli

Kano modeli; Herzberg'in (1959) iki faktörlü (Hijyen Faktörler ve Motivatörler) motivasyon teorisini temel almaktadır. Her ne kadar Kano modeli Herzberg'in motivasyon teorisini temel alsada bazı açılardan farklılaşmaktadır. Bu farklılıklardan ilki Herzberg hangi faktörlerin hijyen faktörleri (ör. şirket politikası ve yönetimi, denetleme, çalışma koşulları) ve hangi unsurların motivatör (ör. başarı, tanınma, çalışma koşulları, sorumluluk) olarak sınıflandırılacağını önceden açık bir şekilde tanımlamaktadır. Bununla birlikte Kano modelinde, gereksinim sınıflarına (temel, performans ve heyecan verici) giren unsurlar önceden tanımlanmamıştır. Sınıflandırma, müşterilerin beklentilerine bağlıdır ve sektörler ve hatta pazar bölümleri arasında değişebilmektedir. Dolayısıyla Kano model bireysel ve durumsal farklılıkları hesaba katmaktadır. İkincisi, Herzberg'in modeli iki faktöre dayalı bir teori iken, Kano modeli üç temel gereksinim sınıflandırmasını temel almaktadır. Üçüncüsü, Kano'nun müşteri memnuniyeti modeli dinamik bir model olarak kabul edilebilir. Yani bugün heyecan verici sınıflandırmaya giren gereksinimler, ileride performans sınıflandırmasına giren ihtiyaçlara dönüşebilir ve daha sonra temel faktörler haline gelebilir (Matzler vd., 2004).

Kano model, kalite niteliklerini, her biri müşteri memnuniyeti üzerinde farklı etkileri olan üç temel kategoriye ayırmaktadır. Şekil 1'deki Kano Diyagramı, müşteri memnuniyeti derecesi ile müşteri gereksinimlerinin karşılanma seviyesi arasındaki bu üç tür [Temel, Performans (Beklenen) ve Heyecan Verici] ilişkiyi ifade etmektedir (Wang ve Ji, 2010).



Şekil 1. Kano Diyagramı

Kaynak: Wang ve Ji, (2010)'dan uyarlanmıştır

Şekil 1'de, 45 dereceden geçen çizgi (Performans Faktörler), iş yerinde çalışanlara yönelik uygulanan iş tatmini sağlayan faktörlerin ne kadar işlevsel olduğuna bağlı olarak oluşan iç müşteri memnuniyetini göstermektedir. Performans Faktör çizgisi, iç müşterinin daha işlevsel bir tatmin faktörü ile uyarılması durumunda daha memnun (yukarı) ve daha az işlevsel bir tatmin faktörüyle uyarılması durumunda daha az tatmin (aşağı) olduğu durumu ifade etmektedir (Berger vd., 1993). Bu tarz müşteri gereksinimleri Kano modeline göre, "Tek boyutlu" müşteri gereksinimlerini oluşturmaktadır. Örneğin otomobillerde, yakıt - kilometre oranı (oldukça kötü olmadığı sürece) tek boyutlu müşteri gereksinimi olabilir. Yani daha az yakıt

ile daha fazla kilometre daha fazla müşteri memnuniyeti sağlarken, daha kötü yakıt kilometre oranı daha fazla müşteri memnuniyetsizliği oluşturur (Berger vd., 1993). Otel çalışanlarının buldukları kademe ve kıdeme göre ücretlerinin artıyor olması çalışan memnuniyetini artırırken, ücretlerin kademe ve kıdeme göre artmaması huzursuzluğa sebep olabilmektedir. Bu tarz gereksinimler performans gereksinim sınıflandırmasına girmektedir.

Temel (olmazsa olmaz) gereksinim sınıflandırması, çalışanlara sunulan iş tatmini sağlayacak faktörlerin daha az işlevsel olduğu durumlarda iç müşteri memnuniyetinin azaldığı, ancak bu faktörler ne kadar işlevsel olursa olsun, iç müşterinin memnuniyetinin hiçbir zaman nötrden fazla olmadığı durumu ifade etmektedir (Şekil 1) (Berger vd., 1993). Örneğin, otomobilin zayıf frenleme sistemine sahip olması müşterinin memnuniyetsizliğine neden olabilirken, iyi fren sistemine sahip olması müşterilerin memnuniyet düzeyini yükseltmemekte zaten olması gereken (olmazsa olmaz) bir özellik olarak kabul edilmektedir. Bir otelde çalışanların sigorta işlemlerinin sağlıklı bir şekilde takip edilmemesi, çalışan memnuniyetsizliğine neden olabilirken, sigorta işlemleri düzgün işleyen bir otelde bu hizmetlerin zaten bu şekilde işlemesi beklendiği için (olmazsa olmaz) çalışan memnuniyet düzeyini yükseltmesi beklenmemelidir.

Diğer bir müşteri gereksinim sınıflandırması Heyecan Verici kategorisidir. Diğer iki sınıflandırmadan farklı olarak Heyecan Verici sınıflandırma, çalışanlar tarafından beklenilmeyen hatta çoğu zaman akla bile gelmeyen, ancak sunulması durumunda çalışan memnuniyetini önemli derecede arttıran uygulamalardır (Giritlioğlu ve Korkmaz, 2016). Otelde yüzme havuzu, spor salonu, vb. hizmetlerden, çalışan yakınlarının ücretsiz olarak yararlanabilmesi, yıl sonunda elde edilen gelirlerden çalışanlara kâr payı dağıtılması heyecan verici uygulamalar sınıflandırmasına örnek olarak verilebilir.

Kano vd. (1984) Temel, Performans ve Heyecan Verici müşteri gereksinimlerine ilave olarak *Sıradan*, *Zıt* ve *Şüpheli* olmak üzere üç tali müşteri gereksinimi sınıflandırması daha önermişlerdir. Gereksinimin *Sıradan* olarak sınıflandırılması, çalışanların uygulamadan etkilenmediği, hizmetin yerine getirilmesinin veya eksikliğinin iç müşteri memnuniyetinde herhangi bir artış veya azalmaya neden olmayacağı anlamına gelmektedir (Wang ve Ji, 2010).

*Zıt* sınıflandırma, sunulmakta olan olanakların çalışanlar tarafından istenilmeyen ve sunulduğu durumda çalışan memnuniyetsizliğine yol açan uygulamalar anlamına gelmektedir. *Şüpheli* sınıflandırması ise çalışanlara gereksinim sınıflandırması için sorulan soruya çelişkili cevap verildiği anlamına gelmektedir (Wang ve Ji, 2010).

Kano vd.'ye göre, Performans, Heyecan Verici, Temel, Şüpheli, Zıt gereksinimler, bir anket aracılığı ile toplanan verilerden yararlanmak suretiyle sınıflandırılabilir. Bu ankette her sorunun iki bölümü bulunmalıdır. Soru bölümlerinden ilki pozitif boyutla ilgilidir. Yani hizmet niteliği sağlanmış veya yerine getirilmiş ise müşterinin tepkisini öğrenmeye yöneliktir. İkinci ise negatif boyutla ilgilidir. Yani hizmet niteliği sağlanmadığı veya yerine getirilmediği durumda müşterinin tepkisini öğrenmeye yöneliktir. Bu sorulara cevap olmak üzere olası beş yanıt mevcuttur. Bu yanıtlar; Hoşlanırım, Öyle Olmalı, Fark Etmez, Katlanabilirim ve Hoşlanmam şeklindedir (Tablo 1) (Chen ve Chen, 2015).

**Tablo 1. Kano Modeli Anketi Pozitif ve Negatif Soru Boyutları ve Cevapları**

24 saat resepsiyon hizmeti verilmesi sizi nasıl etkiler? (Pozitif –Olumlu-Boyut)	<input type="radio"/> Hoşlanırım <input type="radio"/> Öyle Olmalı <input type="radio"/> Fark Etmez <input type="radio"/> Katlanabilirim <input type="radio"/> Hoşlanmam
24 saat resepsiyon hizmeti verilmemesi sizi nasıl etkiler? (Negatif –Olumsuz- Boyut)	<input type="radio"/> Hoşlanırım <input type="radio"/> Öyle Olmalı <input type="radio"/> Fark Etmez <input type="radio"/> Katlanabilirim <input type="radio"/> Hoşlanmam

**Kaynak:** (Chen ve Chen, 2015: 144)

Kano anketi uygulandıktan sonra anket sonuçlarını değerlendirirken öncelikle Kano Değerlendirme Matrisi (Tablo 2) kullanılarak her bir katılımcının sorunun olumlu ve olumsuz biçimlerine verdikleri yanıtların kesişimine bakılır. Kano değerlendirme matrisi, hem olumlu ve hem de olumsuz boyut sorularına verilen cevapların kesişim noktalarına atanan müşteri beklenti sınıflandırmalarından oluşmaktadır.

**Tablo 2. Kano Modeli Değerlendirme Matrisi**

MÜŞTERİ GEREKSİNİMLERİ		OLUMSUZ SORUYA VERİLEN CEVAP				
		Hoşlanırım	Öyle olmalı	Fark etmez	Katlanabilirim	Hoşlanmam
OLUMLU SORUYA VERİLEN CEVAP	Hoşlanırım	Q	A	A	A	O
	Öyle olmalı	R	I	I	I	M
	Fark etmez	R	I	I	I	M
	Katlanabilirim	R	I	I	I	M
	Hoşlanmam	R	R	R	R	Q

Kaynak: (Chen ve Chen, 2015:144.)

Kano değerlendirme matrisinde yer alan hizmet nitelikleri; Temel (M-Must Be), Performans (O- One Dimensional), Heyecan Verici (A- Attractive), Sıradan (I – Indifferent), Zıt (R - Reverse), Şüpheli (Q – Questionable) şeklinde sınıflandırılmıştır. Eğer müşteri olumlu boyut sorusuna “FARKETMEZ” ve olumsuz boyut sorusuna “HOŞLANMAM” şekilde cevap veriyor ise Kano Modeline göre bu gereksinim, olmazsa olmaz yani Temel (M) sınıflamasına girmektedir (Dominici ve Palumbo, 2013: 220). Farklı müşteriler belirli bir hizmet niteliğini aynı şekilde değerlendirmediklerinden, sınıflandırmaları yanıtlar arasında hesaplanan nispi çoğunluğa (frekans) göre belirlemek gerekir (Berger vd., 1993).

Berger vd. (1993) bir uygulamanın çalışan memnuniyetini veya yerine getirilmemesi durumunda çalışan memnuniyetsizliğini ne kadar etkileyebileceğinin bir göstergesi olarak memnuniyet katsayısı (CS) geliştirmişlerdir. Buna göre bir işyeri uygulamasının memnuniyete olan ortalama etkisini hesaplamak için tanımlanan eşitlik şu şekildedir (Berger vd., 1993);

$$CS-1 = (A+O) / (A+O+M+I) \quad (1)$$

Memnuniyeti katsayısı (CS-1) 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Değer 1'e ne kadar yakın ise işyeri uygulamasının iç müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi o kadar yüksektir (Chen ve Chen, 2015). 0'a yaklaşan pozitif bir CS-1 katsayısı, iş yeri uygulamasının iç müşteri memnuniyeti üzerinde çok az bir etkisinin olduğuna işaret eder (Matzler vd., 1996).

Bununla birlikte CS'nin hesaplanmasında memnuniyetsizlik (CS-2) katsayısını da dikkate almak gerekir. CS-2, iş yeri uygulamasının memnuniyetsizlik üzerindeki ortalama etkisini hesaplamak için oluşturulmuştur (Berger vd., 1993). CS-2 değeri -1'e ne kadar yakın ise analiz edilen beklentinin (yerine getirilmediği takdirde), iç müşteri memnuniyetsizliği üzerindeki etkisi o kadar güçlüdür. CS-2 değerinin sıfır veya sıfıra yakın olması, gereksinim karşılanmadığı takdirde bile memnuniyetsizliğe neden olmadığını gösterir. CS-2, müşteri memnuniyetindeki olumsuz etkiyi vurgulamak için negatif (-) değerle gösterilmektedir (Chen ve Chen, 2015). Örneğin, negatif CS katsayısı -0.83 olan bir hizmet, nispi olarak daha fazla memnuniyetsizliğe neden olurken, olumlu CS katsayısı 0.40 olan bir hizmet ise çok az bir tatmin sağlamaktadır (Berger vd., 1993).

Memnuniyetsizlik katsayısının hesaplanmasında aşağıdaki eşitlikten yararlanır (Demirbağ ve Çavdar, 2016).

$$CS (2) = - (O+M) / (A+O+M+I) \quad (2)$$

Böylece memnuniyet (CS-1) ve memnuniyetsizlik (CS-2) katsayılarının aldıkları değerlere göre gereksinim sınıfları belirlenebilmektedir (Tablo3).

**Tablo 3. Memnuniyet ve Memnuniyetsizlik Katsayılarının Aldıkları Değerlere Göre Gereksinimlerin Sınıflandırılması**

CS-1	CS-2	Gereksinim Sınıfı
0 - 0,5	-0,5 - 1	Temel
0,5 - 1	-0,5 - 1	Performans
0,5 - 1	0 - 0,5	Heyecan Verici
0 - 0,5	0 - 0,5	Sıradan

**Kaynak:** (Demirbağ ve Çavdar, 2016:7)

Jang vd. (2012), hizmet niteliklerinin memnuniyet / memnuniyetsizlik üzerindeki toplam etkisini belirlemek amacıyla, ortalama memnuniyet katsayısı yaklaşımını geliştirmişlerdir. Ortalama Memnuniyet Katsayısını (ASC) elde etmek için hem pozitif CS katsayısının (CS-1) hem de negatif CS katsayısının (CS-2) mutlak değerinin toplamını dikkate almak gerekmektedir (Hussain ve Mkpjoigu, 2017).

ASC, bir ürün/hizmetin müşteri gereksinimlerini karşılama niteliğinden kaynaklanan müşteri memnuniyet derecesini tanımlar ve kalite niteliklerinin önem derecesini belirler. ASC eşitliği şöyledir (Jang, vd., 2012);

$$ASC = (CS-1 + CS-2) / 2 \quad (3)$$

ASC 1'e ne kadar yakınsa, ilgili hizmet niteliği müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliği üzerinde o kadar etkilidir (Jang vd., 2012).

Kano Modeli müşteri gereksinimlerini sınıflandırmak üzere geliştirilmiş olsa da Matzler vd. (2004) yapmış oldukları çalışma ile Kano modelin çalışanların gereksinimlerinin sınıflandırılmasında ve çalışan memnuniyetinin ölçülmesinde de kullanılabilir olduğunu göstermişlerdir (Matzler vd., 2004).

Lee vd. (2006) Tayvan'daki Hsinchu Bilim Endüstri çalışanlarının memnuniyet düzeylerini analiz etmek için Kano modeli kullanmışlardır (Lee vd., 2006). Her iki çalışmada da Kano model anketinin oluşturulmasında İş Tanımlama Endeks (JDI) boyutlarından (İŞ, ÜCRET, TERFİ, İŞ ARKADAŞLARI ve YÖNETİCİ) yararlanmışlardır.

### 3. Metodoloji ve Bulgular

Bu araştırmanın çalışma alanı Konya'da bulunan beş yıldızlı otel çalışanlarıdır. Çalışmaya ilişkin veriler anket yöntemiyle Ekim-Aralık 2017 döneminde toplanmıştır. Bu dönemde otelde çalışan personel sayısı toplamı 120 kişidir. Anket geri dönüş oranı %60'dır. Anketin hazırlanmasında Matzler vd. (2004) ve Lee vd. (2006)'nin yapmış oldukları çalışmalarda kullandıkları İş Tanımlama Endeksi'nde (Job Descriptive Index-JDI) yer alan boyutlar temel alınmıştır. Bu boyutlar İş, Ücret, Terfi, İş Arkadaşları ve Yönetici şeklindedir. Anketlerden değerlendirmeye uygun olmayanlar elendikten sonra 63 anket çalışmaya dahil edilmiştir. Anket verileri SPSS programına girildikten sonra yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,916 olarak belirlenmiştir. Değerin 0.70'den büyük olması nedeniyle (Demirer ve Bülbül, 2014) ölçekteki ifadelerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Örneklemin demografik yapısına bakıldığında, katılımcıların %14,3'ünü kadınlar, %85,7'sini erkekler oluşturmaktadır. Eğitim durumu açısından; katılımcıların %31,7'si temel eğitim, %17,5'i lise, %50,8'i üniversite ve üzeri eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu 26-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların %88,9'u bekârdır. Katılımcılardan %68,3'ü yönetici olmayan çalışan ve %31,7'si yönetici pozisyonundaki çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %42,9'u odalar bölümünde, %47,6'sı yiyecek-içecek bölümünde çalışırken, geriye kalanlar otelin diğer bölümlerinde çalışmaktadırlar.

Çalışmada Kano anketinde yer alan sorulara verilen cevapların analizine yönelik beş aşama izlenmiştir. Öncelikle Kano değerlendirme matrisinden yararlanmak suretiyle her bir katılımcının soruların olumlu ve olumsuz biçimine verdikleri yanıtların matristeki karşılıkları SPSS programına girilmiştir. Daha sonra bu yanıtlar temel alınarak bir frekans tablosu oluşturulmuştur. Üçüncü aşamada, oluşturulan frekans tablosuna göre MOD değer bulunarak her bir gereksinimin dahil olduğu Kano sınıfı belirlenmiştir. MOD değeri en yüksek olan kategori, Kano sınıfı olarak kabul edilmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Çalışan Gereksinimlerinin Genel Kano Analizi

İŞ FAKTÖRLERİ		Q	O	A	R	I	M	Kano Analiz Değeri (MOD)
1	Çalışma saatlerinin yasal düzenlemelere uygun olarak belirlenmesi	9	25	13	5	9	2	O
2	Çalışma ortamının, işyerinin doğru bir şekilde tasarlanmış olması	9	22	5	8	11	8	O
3	İşyerinde sorumluluk üstlenmek için gerekli ortamın sağlanması	5	26	11	5	16	0	O
4	İşyerinde karar verme yetkisine sahip olmak	5	26	11	5	16	0	O
5	İşyerinde makul bir sorumluluk alanının bulunması	8	28	4	5	18	0	O
6	Yaptığınız işin az sayıda farklı görevi kapsıyor olması	11	12	2	12	25	1	I
7	Yaptığınız işin basit ve zahmetsiz olması	10	10	1	15	24	3	I
8	Yaptığınız işin mantıklı ve faydalı olması	12	15	6	9	12	9	O
9	Yaptığınız işin sürekli öğrenme ve yenilikleri takip etme gerektirmesi	16	17	5	14	11	0	O
10	Yöneticinin yardımsever ve destekleyici olması	6	22	18	8	9	0	O
11	Yöneticinin çalışanlara adil ve dürüst davranması	11	13	16	9	12	2	A
12	Yöneticinin güvenilir bir kişiliğe sahip olması	5	21	17	9	11	0	O
13	Yöneticinin görevlere ilişkin bilgi ve talimatları düzgün şekilde vermesi	4	18	15	12	13	1	O
14	Yöneticinin iyi performans göstermeniz nedeniyle memnuniyetini ifade etmesi	10	24	14	5	10	0	O
15	Çalışanların birbirleriyle iletişimde bulunmaları, iyi ilişkiler kurmaları	9	25	16	4	9	0	O
16	Çalışanların birbirleriyle yeterli düzeyde bilgi paylaşmaları	6	23	16	5	12	1	O
17	Çalışanların ekip ruhu taşımaları, takım olmayı başarabilmeleri	7	26	16	5	9	0	O
18	İş ortamının huzurlu olması, çatışmalardan uzak olması	8	23	17	4	10	1	O
19	İşyerinde kariyer gelişimi için yeterli fırsatların bulunması	9	20	16	5	12	1	O
20	Yöneticinin terfi için uygun şartları oluşturması ve sunması	8	23	16	6	9	1	O
21	Yönetim tarafından mesleki gelişime yönelik eğitim imkanlarının sunulması	11	21	15	4	11	1	O
22	İşletmenin strateji ve başarı odaklı olması, başarıyı ödüllendirmesi	11	23	15	5	8	1	O
23	Yöneticinin çalışanlara yapabileceği işleri vermesi ve işleri kolaylaştırması	11	26	16	3	7	0	O
24	Ücretlerin adil ve yeterli olması	8	22	16	3	14	0	O
25	Ücret sisteminin şeffaf ve anlaşılır olması	8	22	16	4	12	1	O
26	Ücretlerin kişisel başarı / performansa dayanması	15	16	17	4	11	0	A
27	İşletmede başarılı bir performans nedeniyle çalışanların ödüllendirilmesi	12	20	15	8	8	0	O

O= Performans, M= Temel, A= Heyecan Verici, I= Sıradan, R= Zıt, Q= Şüpheli

İnsan kaynakları yönetimi perspektifinden, çeşitli iş faktörlerinin çalışan memnuniyetini ne derece etkilediğini bilmek önemlidir. Tablonun en sağındaki sütunda görüleceği üzere otel işletmelerinde 5 iş faktörü temelinde hazırlanan 27 soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda yapılan sınıflandırmada, 23 iş faktörü Performans (O), 2 iş faktörü Heyecan Verici (A), 2 iş faktörü ise Sıradan (I) gereksinim kategorisine girdikleri görülmüştür.

Her bir müşteri gereksinimi için istatistiksel MOD ile sınıflandırma yapmak en basit yöntem olmakla birlikte, Kano modelin bu hali müşteri memnuniyetini niceliksel olarak değerlendirmede yeterli değildir. Başka bir ifadeyle iş faktörlerinin çalışan memnuniyetini ne derece etkilediğini göstermemektedir. Bu nedenle çalışmada dördüncü aşama olarak Memnuniyet Katsayısı (CS) hesaplanmıştır. Berger vd. (1993), Kano modelinde niceliksel değerlendirmeler yapabilmek üzere Müşteri Memnuniyet Katsayısı (CS) hesaplama yöntemi geliştirmişlerdir (Hussain ve Mkpojiogu, 2017). Müşteri memnuniyet katsayısı iki unsurdan oluşmaktadır. Bunlar müşteri gereksiniminin ne derece karşılandığını gösteren pozitif bir sayı olan memnuniyet katsayısı (CS- 1) ve müşteri gereksinimini karşılamamanın görece maliyeti olan ve negatif bir sayı olan memnuniyetsizlik katsayısı (CS-2)'dir. Çalışmada CS-1 bir iş faktörünün beklentileri karşılıyor olması, çalışan memnuniyetini ne kadar artırdığını gösterirken, CS-2, beklentiler karşılanmadığında çalışan



memnuniyetinin ne kadar azaldığını göstermektedir (Berger vd., 1993). CS-1 katsayısı 0 ile 1 aralığında bir sayıdır. CS-1 değeri, sifira ne kadar yakın ise iş faktörünün gereksinimleri karşılama özelliği dolayısıyla da çalışan memnuniyeti üzerinde etkisi o kadar azdır. CS-1 değeri, bire ne kadar yakın ise iş faktörünün müşteri gereksinimlerini karşılama özelliği dolayısıyla da çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi o kadar fazladır. CS-2 katsayısı -1 ile 0 aralığında bir sayıdır. CS-2 değeri, sifira ne kadar yakın ise iş faktörünün çalışan memnuniyetsizliği üzerinde etkisi o kadar azdır. CS-2 değeri, -1'e ne kadar yakın ise iş faktörünün çalışan memnuniyetsizliği üzerindeki etkisi o kadar fazladır (Wang ve Ji, 2010). Tablo 5 iş faktörlerinin, çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin analiz sonuçlarını ve bu analize göre yapılan çalışan gereksinimi sınıflandırmasını göstermektedir.

Analizin beşinci aşamasında Ortalama Memnuniyet Katsayısı (ASC) Hesaplanmıştır. Jang vd., (2012) yapmış oldukları çalışmada müşteri memnuniyeti ve memnuniyetsizliği temelinde beklentilerin göreceli önem sıralamasını yapmaya imkan veren Ortalama Memnuniyet Katsayısı (ACS) önermişlerdir. ASC değeri, 1'e ne kadar yakınsa, ilgili iş faktörü, çalışan beklentilerinin karşılanmasında o kadar önemlidir. Başka bir ifadeyle ilgili iş faktörü, çalışan memnuniyeti veya memnuniyetsizliği üzerindeki etkisi o kadar fazladır (Jang vd., 2012).

**Tablo 5. Memnuniyet ve Memnuniyetsizlik Katsayısı, Kano Kategorisi ve Ortalama Memnuniyet Katsayısı**

<b>İŞ FAKTÖRLERİ</b>	<b>CS1</b>	<b>CS2</b>	<b>Kano Sınıfı</b>	<b>ASC</b>
Yöneticinin çalışanlara yapabileceği işleri vermesi ve işleri kolaylaştırması	0,857	-0,351	O	0,694
Çalışanların ekip ruhu taşınmaları, takım olmayı başarabilmeleri	0,824	-0,510	O	0,667
Çalışma saatlerinin yasal düzenlemelere uygun olarak belirlenmesi	0,776	-0,551	O	0,663
İşletmenin strateji ve başarı odaklı olması, başarıyı ödüllendirmesi	0,809	-0,511	O	0,660
Çalışanların birbirleriyle iletişimde bulunmaları, iyi ilişkiler kurmaları	0,820	-0,500	O	0,660
Yöneticinin iyi performans göstermeniz nedeniyle memnuniyetini ifade etmesi	0,792	-0,500	O	0,646
Çalışma ortamının, işyerinin doğru bir şekilde tasarlanmış olması	0,587	-0,652	O	0,620
İşyerinde makul bir sorumluluk alanınızın bulunması	0,640	-0,560	O	0,600
Yaptığınız işin sürekli öğrenme ve yenilikleri takip etme gerektirmesi	0,667	-0,515	O	0,591
Yaptığınız işin mantıklı ve faydalı olması	0,500	-0,571	O	0,536
<b>İŞ FAKTÖRLERİ</b>	<b>CS1</b>	<b>CS2</b>	<b>Kano Sınıfı</b>	<b>ASC</b>
Yöneticinin terfi için uygun şartları oluşturması ve sunması	0,796	-0,490	A	0,643
İşletmede başarılı bir performans nedeniyle çalışanların ödüllendirilmesi	0,814	-0,465	A	0,640
Yöneticinin yardımsever ve destekleyici olması	0,816	-0,449	A	0,633
İş ortamının huzurlu olması, çatışmalardan uzak olması	0,784	-0,471	A	0,627
Çalışanların birbirleriyle yeterli düzeyde bilgi paylaşmaları	0,750	-0,462	A	0,606
Yönetim tarafından mesleki gelişime yönelik eğitim imkânlarının sunulması	0,750	-0,458	A	0,604
Yöneticinin güvenilir bir kişiliğe sahip olması	0,776	-0,429	A	0,602
Ücret sisteminin şeffaf ve anlaşılır olması	0,745	-0,451	A	0,598
İşyerinde sorumluluk üstlenmek için gerekli ortamın sağlanması	0,698	-0,491	A	0,594
İşyerinde karar verme yetkisine sahip olmak	0,698	-0,491	A	0,594
İşyerinde kariyer gelişimi için yeterli fırsatların bulunması	0,735	-0,429	A	0,582
Ücretlerin adil ve yeterli olması	0,731	-0,423	A	0,577
Ücretlerin kişisel başarı / performansa dayanması	0,750	-0,364	A	0,557
Yöneticinin görevlere ilişkin bilgi ve talimatları düzgün şekilde vermesi	0,702	-0,404	A	0,553
Yöneticinin çalışanlara adil ve dürüst davranması	0,674	-0,349	A	0,512
<b>İŞ FAKTÖRLERİ</b>	<b>CS1</b>	<b>CS2</b>	<b>Kano Sınıfı</b>	<b>ASC</b>
Yaptığınız işin az sayıda farklı görevi kapsıyor olması	0,350	-0,325	I	0,338
Yaptığınız işin basit ve zahmetsiz olması	0,289	-0,342	I	0,316

MOD yöntemiyle yapılan çalışanlara yönelik genel gereksinim sınıflandırmasında (Tablo 4) 23 faktörün Performans (O) kategorisine, 2 iş faktörünün Heyecan Verici (A) kategoriye ve 2 iş faktörünün Sıradan (I) sınıflandırmaya girdiği görülürken Tablo 5'in Kano Sınıflandırması sütununda görüleceği üzere otel işletmesinde çalışma ortamı uygulamaları kapsamında 5 iş faktörü temelinde hazırlanan 27 soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan memnuniyet / memnuniyetsizlik katsayısına göre yapılan sınıflandırmada, 10 iş faktörü Performans (O) kategorisine girmektedir. 15 iş faktörü Heyecan Verici (A) ve 2 iş faktörü Sıradan (I) kategorisine girmektedir.

Performans kategorisine giren iş faktörlerinden “Yöneticinin çalışanlara yapabileceği işleri vermesi ve işleri kolaylaştırması” uygulaması göreceli olarak çalışan memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği yaratmada en önemli faktördür (ACS). Bununla birlikte yöneticinin çalışanlara yapabileceği işleri vermesi ve işleri kolaylaştırması memnuniyet düzeyini en fazla artıran faktör iken (CS1=0,857), iş ortamında böyle bir uygulamanın bulunmaması memnuniyetsizlik üzerinde diğer performans faktörlerine kıyasla daha az etkisi olabilecek faktördür (CS2=-351). “Yapılan işin mantıklı ve faydalı olması”, çalışan memnuniyeti /memnuniyetsizliği üzerindeki etkisi göreceli olarak en az olan faktördür (ASC). Bununla birlikte çalışanın yaptığı işi mantıklı ve faydalı olarak görmemesi diğer performans faktörlerine kıyasla daha fazla memnuniyetsizlik yaratabilecektir (CS2= -0,571).

Yapılan sınıflandırmada 15 iş faktörü niteliği Heyecan Verici (A) kategorisine girmektedir. Bu tür gereksinimler çalışanı son derece memnun eden iş faktörleridir. Çalışanlar büyük oranda bu tür iş faktörlerine karşı bir beklenti içinde değildir ancak bu tür uygulamaların olması çalışanı memnun etmektedir. Bununla birlikte işyerinde bu tür uygulamaların olmaması çalışanda bir tatminsizliğe yol açmamaktadır.

“Yöneticinin terfi için uygun şartları oluşturması ve sunması”, çalışanların memnuniyet/memnuniyetsizliği açısından önem derecesi en yüksek olan heyecan verici iş faktörüdür (ASC). “Yöneticinin çalışanlara adil ve dürüst davranması” ise çalışanların memnuniyet/memnuniyetsizliği açısından önem derecesi en düşük olan heyecan verici iş faktörüdür (ASC). Bunun yanı sıra iş ortamında “yöneticinin yardımsever ve destekleyici olması, işletmede başarılı bir performans nedeniyle çalışanların ödüllendirilmesi” çalışan memnuniyetini en fazla artırabilecek (CS1) heyecan verici faktörlerdir.

Yapılan sınıflandırmada 2 iş faktörü niteliği ise Sıradan (I) gereksinim kategorisinde yer almaktadır. Bu kategori, çalışan için bir anlam ifade etmemektedir. Yani bu iş faktörünün işyerinde uygulamasının olması ya da olmaması çalışan memnuniyeti / memnuniyetsizliği açısından önemli değildir.

#### 4.Sonuç

Hizmet endüstrisinde çalışan memnuniyeti, hizmet kalitesi, müşteri bağlılığı ve işletme kârlılığı ilişkisi hizmet kazanç zinciri olarak ifade edilmektedir. Bu zincirden anlaşılacağı üzere işletmenin finansal performansının temelinde çalışan memnuniyeti yatmaktadır. Bu nedenle otel yönetimlerinin çeşitli iş faktörlerinin çalışan memnuniyetini ne derecede etkilediğini bilmeleri önemli bir konudur.

Matzler vd. (2004) yapmış oldukları çalışma ile daha önce müşteri gereksinimlerinin sınıflandırılması ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi için geliştirilen Kano Model’in çalışanların gereksinimlerinin sınıflandırılmasında ve çalışan memnuniyetinin ölçülmesinde de kullanılabilir olduğunu göstermiştir.

Bu bağlamda çalışmada Kano Model metodolojisi kullanılmak suretiyle Konya şehir merkezinde bulunan beş yıldızlı bir otelin iş faktörleri uygulamalarının çalışanların hangi beklentilerini karşıladığına yönelik bir sınıflandırma yapılmıştır. Bu iş faktörlerinin çalışanlarda oluşturduğu memnuniyet / memnuniyetsizlik düzeyleri hesaplanmıştır. Ayrıca bu iş faktörlerinin memnuniyet / memnuniyetsizlik oluşturmadaki etkileri göz önünde bulundurularak önem sıralaması yapmak üzere ASC hesaplanmıştır.

Bütün bu sınıflandırmalar ve sıralamalar otel yöneticileri için işletmedeki uygulamaların çalışan memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği üzerindeki etkisini görmelerine imkan vermektedir. Yöneticiler, bulgular doğrultusunda çalışan memnuniyetini artıran ya da azaltan işyeri uygulamalarını daha net olarak görme imkanına kavuşmuş olmaktadır. Böylece iş yerinde memnuniyeti artıran, memnuniyetsizliği azaltan uygulamalara ağırlık verilerek iş tatmini yüksek çalışanlara sahip olunabilecektir. Ayrıca elde edilen bilgiler neticesinde kıt olan işletme kaynaklarının çalışan memnuniyetini artırma noktasında daha etkili kullanılması mümkün olabilecektir.

Hizmet Kazanç Zinciri bakış açısıyla iş tatmini yüksek otel çalışanları, kaliteli hizmet sunma noktasında daha motive olabileceklerdir. Hizmet kalitesi ise beraberinde müşteri memnuniyeti ve sadakatine giden yolda işletmeye önemli avantajlar sağlayabilecektir.

Çalışanların beklentileri önceden Temel, Performans ve Heyecan Verici şekilde sınıflandırılmamalıdır. Çünkü beklentileri karşılamak üzere uygulanan iş faktörlerinin içinde yer alacağı kategoriler özellikle çalışanların kişisel beklentileri, sektörün özellikleri, ekonominin içinde bulunduğu koşullar, vb. gibi pek çok durumsal faktörden etkilenmektedir. Bu nedenle çalışan beklentileri dinamiktir. Örneğin Heyecan Verici

sınıflandırmaya giren bir iş faktörün, çalışanların zamanla bu durumu kanıksaması nedeniyle gelecekte Performans ya da Temel sınıflandırmaya giren bir iş faktörü haline gelebilecektir. İnsan kaynakları yönetimi perspektifinden çeşitli iş faktörlerinin çalışan memnuniyetini nasıl ve ne düzeyde etkilediğini bilmek önemlidir. Bu nedenle benzer çalışmaların sık sık yapılarak çalışan beklentilerindeki değişimler gözlemlenmeli ve iş faktörleri uygulamalarında gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Katılımcıların sayısı, çalışmamız kapsamında uygun nitelik ve sayıda olmakla birlikte bu araştırmanın ana kısıtlılığı (diğer benzer çalışmalarda olduğu gibi) bir işletme, bir il ve belirli bir süreyle sınırlandırılmış olmasıdır. Bu nedenle çalışmada elde edilen bulguların farklı yerlerde ve farklı zamanlarda elde edilecek bulgularla örtüşeceği iddiasında bulunulmamaktadır. Pek çok sosyal bilimler çalışmasında olduğu gibi farklı yer ve zamanlarda yapılan benzer çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılabilmektedir.

Altyapı, kültür, teknolojik gelişme, vb. farklılıkların çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemek için diğer illerde ve ülkelerde daha ileri araştırmalar yapılarak bulgular derinleştirilebilir. Böylece çalışanların, otel yönetimlerinden beklentilerine ilişkin genel bir sınıflandırma yapmak mümkün olabilecektir.

### Kaynakça

- Amissah, E. F., Gamor, E., Deri, M. N., & Amisah, A. (2016). "Factors Influencing Employee Job Satisfaction in Ghana's Hotel Industry", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15 (12):166-183.
- Anderesen, M., Domsch, M., & A.Cascorbi. (2007). "Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots", *Journal of Labor Research*, 28 (4): 714-734.
- Berger, C., Blauth, R., Boger, D., C.Bolster, G.Burchill, DuMouchel, W., & D.Walden. (1993). "Kano's Methods for Understanding Customer Defined Quality", *Center for Quality Management Journal*, 2(4): 3-36.
- C.Cheung, Kong, H., & Song, H. (2014). "How to Influence Hospitality Employee Perceptions on Hotel Brand Performance?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (8): 1162-1178.
- Chang, S. C., & Lee, M. (2007). "A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employee's Job Satisfaction", *The Learning Organization*, 14 (2): 155-185.
- Chaturvedi, M. (2010). "A study on factors affecting job satisfaction of employees in hotel industry: A study with reference to few categorized hotels in NCR", *Management Prudence Journal*, 1 (2): 40-51.
- Chen, H. T., & Chen, B. T. (2015). "Integrating Kano Model and SIPA Grid to Identify Key Service Attributes of Fast Food Restaurants", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, volume:16, p.141-163.
- Chi, C. G., & Gürsoy, D. (2009). "Employee Satisfaction, Customer Satisfaction and Financial Performance: an empirical Examination", *International Journal of Hospitality Management*, volume: 28, p.245-253.
- Demirbağ, Ş., & Çavdar, E. (2016). "Üniversite Öğrencilerinin Akıllı Telefonlar ile İlgili Gereksinimlerinin Kano Modeli ile Analizi", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, s.1-28.
- Demirer, Ö., & Bülbül, H. (2014). "Kamu ve Özel Hastanelerde Hizmet Kalitesi, Hasta Tatmini ve Tercihleri Arasındaki İlişki: Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Amme İdaresi Dergisi*, 47 (2): 95-119.
- Dominici, G., & Palumbo, F. (2013). "The Drivers of Customer Satisfaction in the Hospitality Industry: Applying the Kano Model to Sicilian Hotels", *Int.J. Leisure and Tourism Marketing*, 3 (3): 215-236.
- Giritlioğlu, İ., & Korkmaz, H. (2016). "Turizm Eğitimi Alan Üniversite Öğrencilerinin Turistik tüketiciler Kapsamında Gece Kulüplerinden beklentilerinin Kano Modeli'ne Göre Sınıflandırılması", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (4):153-166.
- Hussain, A., & Mkpojiogu, E. O. (2017). "Predicting the Perceived Worth of Software Product Requirements with Customer Satisfaction", *American Scientific Publishers*, volume:23, p.4269-4273.
- Jang, H.-Y., Song, H., & Park, Y. T. (2012). "Determining the Importance Values of Quality Attributes Using AISC", *J. Korean Soc Qual Manag*, 40 (4): 589-598.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). "Job Satisfaction Research in the Field of Hospitality and Tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (5): 2178-2194.
- Lam, T., Baum, T., & Pine, R. (2003). "Subjective Norms: Effects on Job Satisfaction", *Annals of Tourism Research*, 30 (1):160-177.

- Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001). *"An Investigation of Employees' Job Satisfaction: the case of hotels in Hong Kong"*, Tourism Management, volume: 22, p.157-165.
- Lee, Y.-C., Ho, L.-H., & Liang, C.-H. (2006). *"Using Kano's Model to Evaluate Employee Satisfaction"*, Journal of Global Business Management, 2 (2): 1-8.
- Lee, Y.-K., Nam, F.-H., Park, D.-H., & Lee, K. A. (2006). *"What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer-Contact Employees?"*, Journal of Service Marketing, 20 (4): 251-264.
- Matzler, K., Fuchs, M., & Schubert, A. K. (2004). *"Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply?"*, Total Quality Management, 15 (9-10): 1179-1198.
- Matzler, K., Hinterhuber, H. H., *Bailom, F., & Sauerwein, E. (1996). How to Delight Your Customers"*, Journal of Product & Brand Management, 5 (2): 6-18.
- Pan, F. C. (2015). *"Practical Application of Importance-Performance Analysis in Determining Critical Job satisfaction Factors of a Tourist Hotel"*, Tourism Management, volume: 46, p.84-91.
- Wang, T., & Ji, P. (2010). *"Understanding Customer Needs Through Quantitative Analysis of Kano's Model"*, International Journal of Quality & Reliability Management, 27 (2): 173-184.